

# 基礎研 レポート

## 米国ではハイブリッド勤務が定着 —経営者に求められるハイブリッド勤務を前提とした経営戦略

経済研究部 主任研究員 窪谷 浩  
(03)3512-1824 kubotani@nli-research.co.jp

### 1—はじめに

米国ではコロナ禍以前から一部の労働者は在宅勤務を活用していたが、米労働者全体の7%と非常に限定的であった。このような状況に対して2020年から世界を席卷したコロナ禍によって米国の在宅勤務可能な多くの労働者がBCP（事業継続計画）に基づき在宅勤務を余儀なくされた。

多くの米労働者が初めて在宅勤務を経験する中で、在宅勤務に関する多くの事例研究が発表されており、在宅勤務のメリットやデメリット、生産性に関する理解が深まってきている。

通勤からの解放や仕事とプライベートの時間の柔軟性の確保など、在宅勤務のメリットが認識され、労働者は新たな勤務形態として在宅勤務を高く評価した。その反面、仕事とプライベートの境界が逆に曖昧になることによるストレスや、職場の同僚との対面コミュニケーションの欠如による孤独感の高まりに加え、イノベーションや職場の人材育成への影響など在宅勤務に対する懸念も示されている。

一方、コロナ禍から経済の正常化が進む中で一部企業が完全出社などコロナ禍前の勤務形態に戻す意向を示しているものの、在宅勤務が可能な多くの企業では労働生産性と従業員の満足度をバランスすべく、出社と在宅勤務を組み合わせたハイブリッド勤務が一般的になっている。

本稿では米国の在宅勤務の状況や最近の事例研究も踏まえて在宅勤務のメリット・デメリットを整理するほか、在宅勤務と出社を組み合わせたハイブリッド勤務が定着する可能性について論じた。結論から言えば、多くの従業員がハイブリッド勤務を希望する中、企業も優秀な人材を確保するために今後もハイブリッド勤務が定着する可能性が高いだろう。企業経営者には今後のハイブリッド勤務に関するテクノロジーの進歩も踏まえ、ハイブリッド勤務を前提に、生産性を高めるための経営戦略の策定が求められる。

## 2—米国における在宅勤務の状況

### 1 | 有給労働日数における在宅勤務のシェア

米国ではコロナ禍に伴う在宅勤務の急増など勤務状況に与える影響の大きさが認識される中で、在宅勤務が定着するかどうか、その理由や経済的・社会的な意味合いについて分析するための調査機関としてWFH(Working From Home)リサーチが慈善団体<sup>1</sup>などの出資によってスタンフォード大学内に設立された。同機関は20年5月から月次で「勤務形態と意識に関する調査」(The Survey of Working Arrangements and Attitudes 以下、SWAA)を実施している。

WFHリサーチは有給労働日数における在宅勤務日数のシェアについて、SWAA開始前で新型コロナウイルスの感染が拡大する直前(20年3月)の水準を労働統計局の米国時間使用調査(American Time Use Survey、ATUS)の17年~18年の統計から7.2%と推計した。

新型コロナの感染拡大を受けて在宅勤務可能な多くの労働者がBCP(事業継続計画)に基づき在宅勤務を余儀なくされた結果、SWAAの20年5月調査では在宅勤務のシェアが61.5%へ急激に増加したことが示された(図表1)。

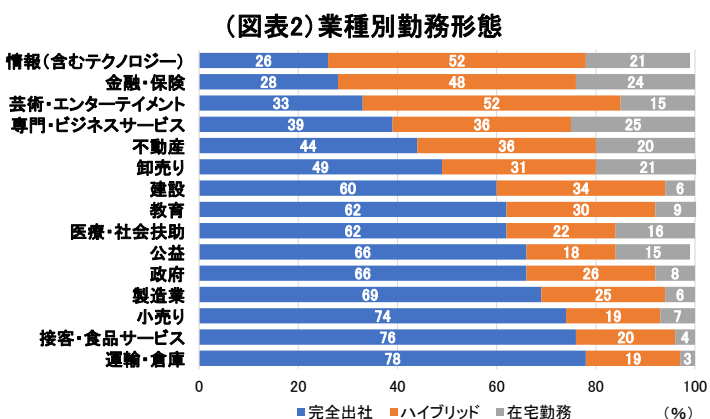
その後、ワクチンの普及に伴う経済正常化もあってシェアは低下したものの、コロナ禍が概ね終息した23年12月でも29.5%と22年以降は概ね30%を挟んだ狭いレンジの動きに終始しており、コロナ禍前を大幅に上回っている。



(注)20年3月は17年~18年の米国時間使用調査からWFHリサーチが推計したもの。それ以降はWFHリサーチによる勤務形態と意識に関する調査(SWAA)。20~64歳を対象にした調査  
(資料)WFHリサーチよりニッセイ基礎研究所作成

### 2 | 在宅勤務シェアは業種毎に開き

前述のように在宅勤務のシェアは足元で3割程度となっているが、同シェアは業種による偏りが大きい。SWAA調査における業種別の勤務形態をみると、23年10月~12月平均で「情報(含むテクノロジー)」では完全在宅勤務が21%、出社と在宅勤務を組み合わせたハイブリッド勤務が52%となったのに対して完全出社は26%と低いシェアとなっている(図表2)。



(注)WFHリサーチのSWAA調査の23年10月~12月の平均。フルタイム従業員の勤務形態割合  
(資料)WFHリサーチよりニッセイ基礎研究所作成

<sup>1</sup> 主要な資金提供者は、TEMPLETON WORLD CHARITY FOUNDATION、Smith Richardson FOUNDATION

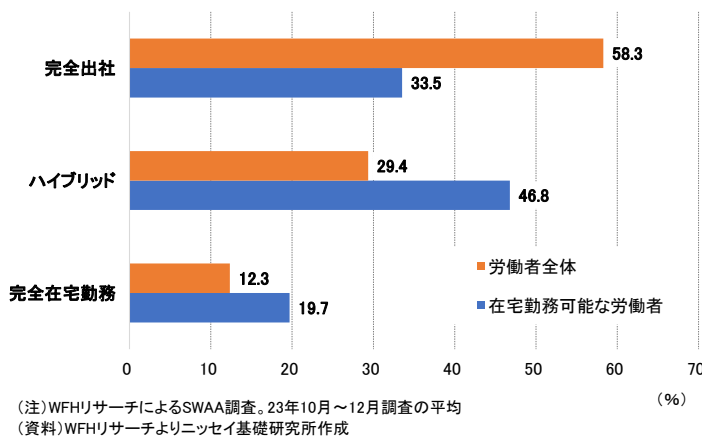
一方、「運輸・倉庫」では完全出社が78%、「接客・食品サービス」が76%、「小売り」が74%と対面型サービス産業を中心に完全出社が7割を超える業種もあり、業種によって在宅勤務の親和性に大きな差異がみられることが分かる。

### 3 | 在宅勤務可能な労働者ではハイブリッド勤務が一般的

SWAAのフルタイム労働者を対象にした勤務形態の調査では23年10月～12月平均で完全出社が58.3%とハイブリッドの29.4%や完全在宅勤務の12.3%のシェアを大幅に上回っている(図表3)。これはフルタイム労働者のうち3割程度が在宅勤務できない職種に付いている影響が大きいと考えられる。

次に、同調査でも在宅勤務可能な労働者に絞ったシェアは、完全出社が33.5%に低下する一方、完全在宅勤務が19.7%に上昇したほか、ハイブリッド勤務が46.8%と最も高いシェアとなっている。このため、図表1の在宅勤務シェアが22年以降横這いになっていることと併せて在宅勤務可能な労働者にとってハイブリッド勤務が一般的な勤務形態となっているが分かる。

(図表3)フルタイム労働者の勤務形態(割合)



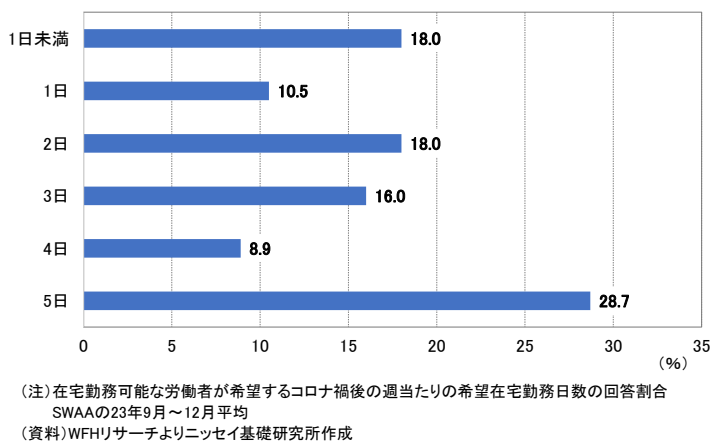
### 3—ハイブリッド勤務は定着

#### 1 | ハイブリッド勤務の定着要因(1)在宅勤務可能な労働者の大半が希望

ハイブリッド勤務が定着している要因としては在宅勤務が可能な労働者の大半がハイブリッド勤務を希望していることがある。SWAAにおける在宅勤務可能な労働者のコロナ禍以降の希望在宅勤務日数(週当たり)に関する調査では完全在宅勤務の28.7%を含めて週1日以上在宅勤務を希望する回答割合が82.1%と8割を超えた。

また、ビジネスコンサルティング会社のロバートハーフによる23年

(図表4)希望在宅日数(週当たり)



2月調査<sup>2</sup>では少なくとも週1日はオフィスに出勤する労働者の3分の1近く（32%）が常にリモートで仕事が行えるようになるためには給与の削減を受けいれると回答しており、許容できる削減額は平均で▲18%に及ぶことが示されている。

また、ハイブリッド勤務を行っている労働者の仕事満足度は高くなっている。米調査会社のコンファレンスボードによる仕事満足度に関する勤務形態別の調査では、満足度全般では「完全出社」が61.2%と最も低く、「完全在宅」が63.4%、「ハイブリッド勤務」が63.3%と同水準となった（図表5）。

しかし、同調査の26項目を個別にみると完全在宅では「物理的環境」や「通勤」の項目では「満足」または「最も満足」と回答した割合が7割を超えて、ハイブリッドを上回っているものの、「賞与制度」や「昇進制度」の項目では5割を下回るなど項目による偏りがみられる。

これに対して、ハイブリッドでは26項目全てで「満足」または「最も満足」と回答した割合が5割を超えているほか、3分の2の項目で最も高い評価となっている。このため、コンファレンスボードはハイブリッドが完全在宅や完全出社に比べて仕事への満足度が最も高いと評価している。

一方、アトランタ連銀による23年12月の調査ではハイブリッド勤務を実施している346企業のうち、68.3%がハイブリッド勤務によって従業員の「採用・定着が改善」したとしており、人手不足が深刻化する中で企業にとって労働力を確保するためにハイブリッド勤務を採用することが重要になっていることを示している（図表6）。

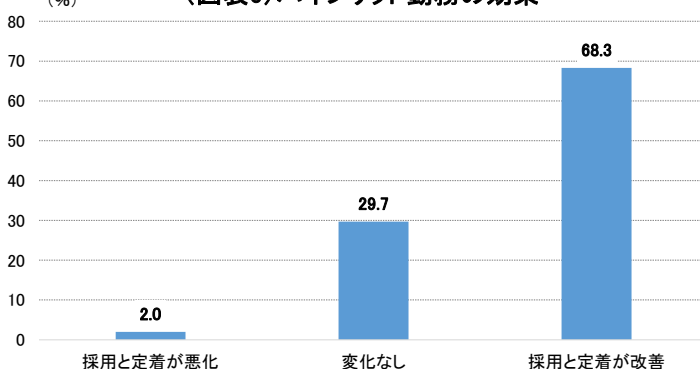
実際に、スタンフォード大学のBloom氏による大手テクノロジー企業の従業

（図表5）勤務形態別仕事満足度（項目別）

	満足度		
	満足度小	満足度大	
	ハイブリッド	完全在宅	完全出社
満足度全般	63.3	63.4	61.2
雇用の安定	66.4	58.7	68.3
装備の質	66.2	65.2	62.8
物理的環境	65.5	70.2	64.6
職場の人々	65.3	64.9	67.6
仕事の興味	64.9	65.5	63.5
通勤	63.3	74.9	67.8
指導者の質	63.3	62.5	56.3
医療保険	62.4	58.4	56.3
組織文化	62.0	55.8	54.0
フレックスタイム	61.6	62.2	45.5
管理者	61.6	64.9	67.3
ワークライフバランス	61.5	65.8	56.8
病気休暇制度	60.4	56.3	53.5
休暇制度	60.2	56.9	56.3
賞金	59.1	58.1	56.3
意思疎通	59.1	57.5	52.1
人事考課	58.7	50.1	49.4
将来の成長の可能性	57.8	54.3	48.5
家族休暇制度	57.5	54.3	46.6
認知・承認	57.1	54.0	47.8
仕事量	56.4	58.7	53.5
退職年金制度	55.6	47.8	47.5
教育・職業訓練	54.9	48.1	43.7
精神保健給付制度	54.9	50.1	45.5
賞与制度	53.3	47.8	42.2
昇進制度	52.2	44.0	40.3

（注）コンファレンスボードによる仕事満足度調査（22年11月調査）  
（資料）コンファレンスボードよりニッセイ基礎研究所作成

（図表6）ハイブリッド勤務の効果



（注）ハイブリッド勤務で働く従業員がいる企業がハイブリッド勤務することによる採用と定着に与える影響に関する回答割合。アトランタ連銀の景気不透明感調査（23年12月調査）。  
（資料）アトランタ連銀よりニッセイ基礎研究所作成。

<sup>2</sup> <https://press.roberthalf.com/2023-02-21-The-State-of-Remote-Work-5-Trends-to-Know-for-2023>

員を対象にした無作為化対照試験ではハイブリッド勤務が従業員から高く評価され、離職率が▲33%減少したことが示された<sup>3</sup>。

さらに、米求人情報サイトのフレックスジョブズによる 23 年 8 月の調査<sup>4</sup>でも在宅勤務を行っている専門職の 56%が勤務先の入社義務の再開により退職した人、または退職予定の人を知っていると回答しており、完全出社は人材流出を招く可能性がある。

## 2 | ハイブリッド勤務の定着要因 (2) 企業側のメリット

企業にとってハイブリッド勤務を採用することは、人材確保以外にも完全在宅勤務のメリットを享受する一方、完全在宅勤務のデメリットを抑制することが期待できる。コロナ禍で在宅勤務を経験する労働者が増える中で、在宅勤務に関する事例研究が進み、在宅勤務に関するメリットやデメリットの理解が深まっている。

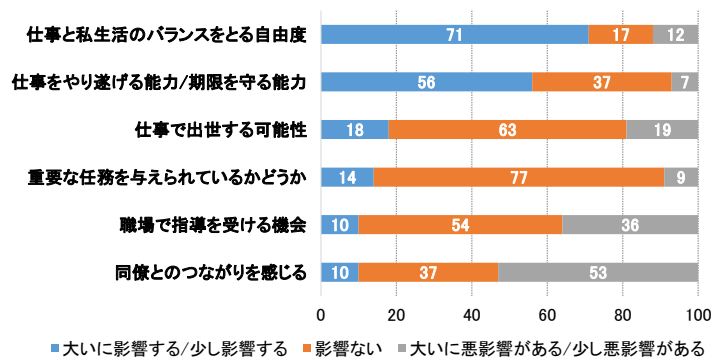
ピューリサーチセンターによる在宅勤務が可能な労働者を対象にした 23 年 2 月の調査では、在宅勤務の評価として「仕事と私生活のバランスをとる自由度」に大いにと少し影響するとの回答の合計が 71%に上っており、在宅勤務によ

って仕事と私生活の柔軟な時間配分が可能となったことが評価されている (図表 7)。また、「仕事をやり遂げる能力/期限を守る能力」でも 56%が同様の回答をした。もっとも、「仕事と私生活のバランスをとる自由度」に関しては大いにと少し悪影響があるとの回答の合計が 12%と一定程度あり、仕事と私生活の境界が曖昧になり、労働時間が長期化するなどの弊害も指摘されている。

その反面、「同僚とのつながりを感じる」で大いにと少し悪影響があるとの回答が 53%となったほか、「職場で指導を受ける機会」でも 36%が同様の回答をした。このため、在宅勤務は若手の教育機会を喪失させて長期的にみた組織の生産性に影響するかもしれないとの指摘<sup>5</sup>がある。

また、在宅勤務によるイノベーションへの影響に関してはコロンビア大学の Brucks 氏らの研究<sup>6</sup>でブレインストーミング活動にはビデオ会議ではなく、対面会議が有効との調査結果があり、完全在宅勤務がイノベーションを低下させる可能性が示唆されている。もっとも、同研究結果からはアイデアの選択に関してはビデオ会議と対面会議で効果に差がないことが示されており、効果の差は開発の初期段階に限られるようだ。

(図表7)在宅勤務の評価



(注)在宅勤務が可能な職に就いている成人で、実際に在宅勤務を少しでも行っている人のうち、この勤務形態が各質問項目に対する回答の割合。23年2月6日～12日調査  
(資料)ピューリサーチセンターよりニッセイ基礎研究所作成

<sup>3</sup> Nicholas Bloom, Ruobing Han, James Liang “HOW HYBRID WORKING FROM HOME WORKS OUT” NBER (23年1月)  
[https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w30292/w30292.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w30292/w30292.pdf)

<sup>4</sup> [With Return-to-Office Mandates, Companies Lose Talent | FlexJobs](https://www.flexjobs.com/blog/post/with-return-to-office-mandates-companies-lose-talent/)

<sup>5</sup> Jose Maria Barrero, Nicholas Bloom, and Steven J. Davis “The Evolution of Work from Home” Journal of Economic Perspectives (23年秋号)  
<https://wfhresearch.com/wp-content/uploads/2023/11/Evolution-of-Work-From-Home-Published.pdf>

<sup>6</sup> Melanie S. Bruck, Jonathan Levav “Virtual communication curbs creative idea generation” Nature (22年4月掲載)  
<https://www.nature.com/articles/s41586-022-04643-y>



このように、完全在宅勤務のメリットとして、通勤時間の削減、仕事と私生活の間の柔軟な時間管理、オフィススペース削減に伴うコスト削減などが挙げられる。デメリットは仕事と私生活の境界が曖昧になることに伴う労働時間の長期化やストレス増加、他の従業員との対面コミュニケーションが減少することで孤独感が増すことや、イノベーションの低下、若手の教育機会の喪失などが指摘されている。

一方、在宅勤務の生産性に与える影響については経営者と労働者の認識に大きな開きがある。その大きな理由は通勤時間の扱いによる。労働者は生産性を評価する際に労働時間に通勤時間を加えて評価する傾向があり、同じ労働生産を前提にすると通勤時間が短縮された分、生産性が向上したと考えるスタンフォード大学の Bloom 氏らは、23 年 1 月から 6 月までの S W A A 調査では在宅勤務可能な労働者の 43% が在宅勤務の方が、生産性が高いと回答する一方、生産性が低いとの回答は 14% に留まったとしている<sup>7</sup>。また、Bloom 氏らによる別の研究<sup>8</sup>では労働者が在宅勤務の生産性の利点はおもに通勤時間の節約にあると自己評価していることを示している。それに対して経営者は通勤時間を除外して考えるため、生産性が向上しないと考える傾向がある。

また、前述のように業種によって在宅勤務との親和性が大きく異なるほか、企業が在宅勤務を機能させるためにコミュニケーション、業績評価、管理慣行をどのように適応させているかによっても異なる結果が得られるようだ。

さらに、在宅勤務でも完全在宅勤務とハイブリッド勤務では生産性の評価に違いがみられる。完全在宅勤務と完全出社と比べた研究ではニューヨーク連銀の Emanuel 氏らがフォーチュン 500 企業のコールセンターでコロナ禍以前に出社勤務していた従業員を完全在宅勤務に移行させることで生産性が▲4%低下したことを示した<sup>9</sup>。また、シカゴ大学の Gibbs 氏らによるアジアの大手 I T 企業の人事データを用いて、コロナ禍前と完全在宅勤務に移行した後の生産性を比較した研究<sup>10</sup>でも労働時間が増加した一方、平均生産量は僅かに減少し、生産性が▲8~19%低下したことが示されるなど、完全在宅勤務の生産性が完全出社に劣るとの結果が複数報告されている。

一方、ハイブリッド勤務では逆に完全出社に比べて生産性の向上が認められるか、あるいは明確な効果が認められないとの研究成果が複数みられている。前述の Bloom 氏らによる大手テクノロジー企業の従業員を対象にした無作為化対照試験ではハイブリッド勤務への移行に伴う生産性の影響はほとんど観測されなかったことを示した<sup>11</sup>。もっとも、生産性の向上はみられなかったものの、前述のように離職率が▲33%減少するなど従業員からは高く評価された。また、ハーバード大学の Choudhury 氏らによるバングラディッシュ企業の従業員に対する出社日数のランダム化による研究<sup>12</sup>からは週 1 日

<sup>7</sup> Jose Maria Barrero, Nicholas Bloom, and Steven J. Davis “The Evolution of Work from Home” Journal of Economic Perspectives (23 年秋号) <https://wfhresearch.com/wp-content/uploads/2023/11/Evolution-of-Work-From-Home-Published.pdf>

<sup>8</sup> Jose Maria Barrero, Nicholas Bloom, Steven J. Davis “WHY WORKING FROM HOME WILL STICK” NBER(21 年 4 月) [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w28731/w28731.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w28731/w28731.pdf)

<sup>9</sup> Natalia Emanuel, Emma Harrington “Working Remotely? Selection, Treatment, and the Market for Remote Work” NY Fed STAFF REPORTS (23 年 5 月) [https://www.newyorkfed.org/medialibrary/media/research/staff\\_reports/sr1061.pdf?sc\\_lang=en](https://www.newyorkfed.org/medialibrary/media/research/staff_reports/sr1061.pdf?sc_lang=en)

<sup>10</sup> Michael Gibbs, Friederike Mengel, Christoph Siemroth “Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on IT Professionals” BFI WORKING PAPER (21 年 7 月) <https://bfi.uchicago.edu/working-paper/2021-56/>

<sup>11</sup> Nicholas Bloom, Ruobing Han, James Liang “HOW HYBRID WORKING FROM HOME WORKS OUT” NBER (23 年 1 月) [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w30292/w30292.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w30292/w30292.pdf)

<sup>12</sup> Prithwiraj Choudhury, Tarun Khanna, Christos A. Makridis and Kyle Schirmann, “Is Hybrid Work the Best of Both Worlds? Evidence from a Field Experiment” Harvard Business School Working Paper (22 年 3 月) <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=62281>

～2 日程度の頻度で在宅勤務を行うハイブリッド勤務では送信されるメールの数が多くなるなど、ハイブリッド勤務が完全出社と完全在宅勤務の両方の長所を持つ可能性を示した。

このため、在宅勤務が可能な企業がハイブリッド勤務を採用することでオフィス削減コストなどは享受できないものの、完全在宅勤務のデメリットを回避しつつ、従業員の支持が高いハイブリッド勤務を採用することで従業員のモチベーションを高めつつ、生産性の向上を狙うことも可能だ。

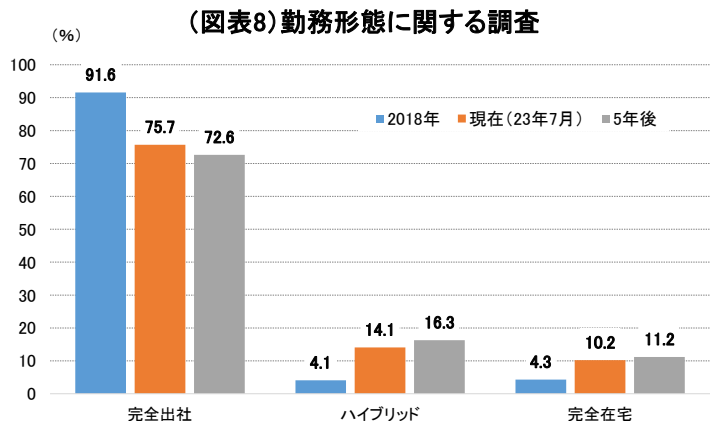
### 3 | ハイブリッド勤務は定着へ

コロナワクチンの普及に伴う経済正常化の流れの中で、コロナ禍に在宅勤務を実施していた企業の一部に完全出社に戻す動きがみられる。具体的にはテスラが 22 年 5 月に従業員に対して少なくとも週 40 時間の出社を義務付けたほか、ゴールドマン・サックスが 23 年 3 月に従業員に週 5 日オフィスに戻るよう求めた。また、JP モルガンも 23 年 4 月に従業員の半数を週 5 日オフィスに戻すことを決定した。しかしながら、米国の主要企業ではコロナ禍の終息に伴い職場復帰を義務化した米国の主要企業の多く<sup>13</sup>が週 1 日～2 日の在宅勤務を認めており、在宅勤務が可能な企業で完全出社に戻したのは一部とみられる。

実際に、前掲の（図表 1）で示したように労働日数に占める在宅勤務日数は 22 年以降安定しているほか、前掲の（図表 3）で示したように在宅勤務可能な労働者の中ではハイブリッド勤務が一般的になっているため、完全出社への復帰への動きは広がっていない。このため、ハイブリッド勤務がコロナ禍に伴う一過性の動きではなく、長期に亘る勤務形態となる可能性が考えられる。

また、アトランタ連銀によるおよそ

600 社を対象にした 23 年 7 月の調査では、正社員のうちハイブリッド勤務をしている労働者の割合は 5 年前の 4.1% から足元は 14.1% に増加しているほか、5 年後の見通しとして 16.3% と足元から小幅ながら増加することが見込まれている（図表 8）。このため、ハイブリッド勤務はコロナ禍に伴う一過性の現象ではなく、より恒常的な勤務形態になることが見込まれる。



(注) 正社員の勤務形態別割合の調査時点(23年7月)の5年前の実績と5年後の見通しに関する調査。  
アトランタ連銀の景気不透明感調査(23年8月調査)  
(資料)アトランタ連銀よりニッセイ基礎研究所作成。

### 4—求められるハイブリッド勤務を前提にした企業戦略<sup>14</sup>

<sup>13</sup> 例えば週 1 日の在宅勤務を認めている企業にブラックロック、チボトレ、ディズニー、スナップ等、週 2 日の在宅勤務を認めている企業にアマゾン、アップル、シティグループ、グーグル、IBM、メタ、スターバックス等がある（23 年 7 月時点）。

<https://hubblehq.com/blog/famous-companies-workplace-strategies>

<sup>14</sup> 本稿ではハイブリッド勤務を前提にしたあるべきオフィスの形などについては触れていない。オフィス形態などの議論についてはニッセイ基礎研究所百嶋上席研究員の「行きたくなるオフィス再考 「フルパッケージ型」 オフィスのすすめ」基礎研レポート（23 年 3 月 30 日）を参照下さい。[https://www.nli-research.co.jp/files/topics/74349\\_ext\\_18\\_0.pdf?site=nli](https://www.nli-research.co.jp/files/topics/74349_ext_18_0.pdf?site=nli)

これまでみたようにコロナ禍で多くの企業や労働者が在宅勤務を経験する中で、在宅勤務が可能な労働者にとって入社と在宅勤務を組み合わせたハイブリッド勤務が高く評価されているほか、企業にとっても採用や定着率の向上に加え、在宅勤務のメリットを享受しつつ完全在宅勤務におけるデメリットを抑制できる効果が期待できることが分かった。このため、ハイブリッド勤務は在宅勤務可能な労働者にとって恒常的な勤務形態になることが見込まれている。

一方、現在のように在宅勤務が可能となった背景には、高速インターネットが普及したことや、ZOOMなどのビデオ会議システムが開発されるなどテクノロジーが進歩したことが大きいとみられる。今後もハイブリッド勤務の常態化が見込まれる中で在宅勤務をより生産的に行えるITサービスの開発が期待される。

また、前述のように在宅勤務の生産性は企業が在宅勤務を機能させるために如何にコミュニケーション、業績評価、管理慣行を在宅勤務に適応させるかによっても左右される。このため、企業にはハイブリッド勤務を前提にした上でハイブリッド勤務の生産性を向上させるためのITサービスの導入や、企業文化の醸成なども含めた企業戦略の策定が求められる。

---

(お願い) 本誌記載のデータは各種の情報源から入手・加工したものであり、その正確性と安全性を保証するものではありません。また、本誌は情報提供が目的であり、記載の意見や予測は、いかなる契約の締結や解約を勧誘するものではありません。